

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

JACQUELINE ROSA NIESPONGINSKI

A AUSÊNCIA DE PLANO DE CARREIRA NA DEFENSORIA PÚBLICA DE SANTA
CATARINA E SEUS REFLEXOS NA MOTIVAÇÃO DOS SERVIDORES

CURITIBA
2016

JACQUELINE ROSA NIESPONGINSKI

A AUSÊNCIA DE PLANO DE CARREIRA NA DEFENSORIA PÚBLICA DE SANTA
CATARINA E SEUS REFLEXOS NA MOTIVAÇÃO DOS SERVIDORES

Trabalho apresentado como requisito parcial à
obtenção do grau de Especialista no curso de pós
graduação *lato sensu* em Gestão Pública, da
Universidade Federal do Paraná.

Orientador: Prof. Acyr Seleme.

CURITIBA
2016

TERMO DE APROVAÇÃO

JACQUELINE ROSA NIESPONGINSKI

A AUSÊNCIA DE PLANO DE CARREIRA NA DEFENSORIA PÚBLICA DE SANTA CATARINA E SEUS REFLEXOS NA MOTIVAÇÃO DOS SERVIDORES

Trabalho apresentado como requisito parcial à obtenção do grau de Especialista no curso de pós graduação lato sensu em Gestão Pública, pela seguinte banca examinadora:

Membro

Membro:

Membro:

Curitiba, 09 de abril de 2016.

RESUMO

O presente projeto versa sobre a existência de plano de carreira na Defensoria Pública de Santa Catarina, a fim de se verificar o que a ausência do plano pode influenciar no aspecto motivacional dos servidores, com intuito de ressaltar os problemas enfrentados na instituição em decorrência da ausência do plano, e todo o ganho que a Defensoria pública teria ao possuir servidores motivados. A importância do presente estudo se verificou, porque a pesquisadora é servidora na instituição e pode perceber a grande insatisfação entre os colegas em razão da inexistência de plano de carreira, o que impacta na motivação, principalmente a longo prazo. Ademais, para se atingir cargos públicos, é necessária aprovação em concursos públicos difíceis o que aumenta a expectativa em relação aos cargos. Assim, é de se esperar que a Administração pública se preocupe com a motivação e seus servidores, o que reflete diretamente na prestação dos serviços públicos prestados.

Palavras-chave: Motivação – Plano de carreira – cargos públicos

ABSTRACT

This versa project on the existence of career plan in the Public Defender of Santa Catarina, in order to verify the absence of the plan may influence the motivational aspect of the servers , in order to highlight the problems faced in the institution due to the absence plan, and all the gains that the public Defender's Office would have to have motivated servers. The importance of this study it was found because the researcher is servant in the institution and can realize the great dissatisfaction among colleagues because of the career plan exists, which impacts on motivation, especially in the long term. Moreover, to achieve public office , it is necessary approval in tough tenders which increases the anticipation for the positions . Thus, it is expected that public administration worry about motivation and their servers , which is directly reflected in the provision of public service .

Key words : Motivation - Career plan - public office

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1 – PERCENTUAL DE TÉCNICOS E ANALISTAS.....	20
GRÁFICO 2 – NÍVEL DE FORMAÇÃO ESCOLAR DOS SERVIDORES.....	21
GRÁFICO 3 – TEMPO DE EFETIVO EXERCÍCIO NA DPE/SC	21
GRÁFICO 4 – PERCENTUAIS DE CONCORDÂNCIA AS QUESTÕES DA PESQUISA - TÉCNICOS	22
GRÁFICO 5 – PERCENTUAIS DE CONCORDÂNCIA AS QUESTÕES DA PESQUISA - ANALISTAS.....	23

LISTA DE ABREVIATURAS E/OU SIGLAS

ANADEP – Associação dos Defensores públicos dos estados

ANDPU – Associação dos Defensores Públicos da união

ART. – Artigo

DPE/SC – Defensoria pública de santa Catarina

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	8
1.1 APRESENTAÇÃO	9
1.2 OBJETIVO GERAL DO TRABALHO	9
1.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS DO TRABALHO	10
1.4 JUSTIFICATIVAS DO OBJETIVO	10
2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA	11
2.1 TEORIAS CLÁSSICAS DA MOTIVAÇÕES	12
2.1.1 Teoria da hierarquia de necessidades	12
2.1.2 Teoria X e Teoria Y	12
2.1.3 Teoria dos dois fatores	13
2.1.4 Teoria da Necessidade de McClelland	13
2.2 TEORIAS CONTEMPORÂNEAS DE MOTIVAÇÃO	14
2.2.1 Teoria da Avaliação Cognitiva	14
2.2.2 Teoria do estabelecimento de objetivos	15
2.2.3 Teoria da equidade ou da justiça organizacional	16
2.2.4 Teoria da expectativa	16
3 DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO PROBLEMA	18
3.1 DESCRIÇÃO GERAL DA ORGANIZAÇÃO	18
3.2 DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA	19
3.2.1 Resultados do questionário	20
4 PROPOSTA TÉCNICA PARA A SOLUÇÃO DA SITUAÇÃO PROBLEMA	26
4.1 PROPOSTA TÉCNICA	26
4.1.1 Plano de implantação	26
4.1.2 Recursos	27
4.1.3 Resultados esperados	27
4.1.4 Riscos ou problemas esperados e medidas preventivo-corretivas	27
5 CONCLUSÃO	28
REFERÊNCIAS	30
APÊNDICES	32

1 INTRODUÇÃO

A Defensoria Pública de Santa Catarina é uma instituição recente no estado, sendo que em 12 agosto de 2012, a Assembleia Legislativa aprovou a Lei Complementar nº 575 para criação e implementação da Defensoria Pública em Santa Catarina, a fim de prestar o serviço público de assessoria jurídica ao cidadão hipossuficiente.

A sede é em Florianópolis e existem 23 núcleos em todo o Estado, em Jaraguá do Sul é um deles onde a pesquisadora é servidora. Em seu quadro funcional, conta com servidores Analistas Técnico e Técnicos Administrativos, sendo que os Defensores Públicos são considerados membros e não servidores da instituição

A seleção dos servidores, como em toda administração pública, foi feita através de concurso público, que está em validade até março de 2016. Atualmente são 80 vagas para técnicos administrativos, das quais estão preenchidas 69 e 100 vagas para analistas técnicos, das quais estão preenchidas 92, e portanto 180 vagas existentes 161 servidores na ativa, no quadro funcional da Defensoria Pública¹.

Os servidores da defensoria, realizam atendimentos, auxiliam os defensores públicos, e mantêm o funcionamento da instituição, e portanto a motivação destes é de fundamental relevância para a prestação de um serviço público adequado e de qualidade.

É cediço que, os rendimentos funcionais influenciam demasiado na motivação das pessoas. Nesse sentido o presente projeto, visa abordar uma das principais reivindicações dos servidores, a ausência de plano de carreira na Defensoria, e seu possível impacto na motivação dos mesmos, e consequentemente o reflexo no exercício de suas atribuições.

A situação problema foi observada, tendo em vista que a pesquisadora desempenha a função de Analista Técnica na instituição, sendo membro da associação dos servidores e observou, em conversas com colegas, o forte impacto na motivação ante à ausência do plano de carreira, inclusive o que culmina no crescente índice de exoneração e desistência do concurso público.

¹Dados obtidos na Gerencia de Recursos Humanos da Defensoria Pública de Santa Catarina via email.

A teoria motivacional, abordada na disciplina de comportamento organizacional, se presta perfeitamente para embasar o presente projeto, a fim realizar um diagnóstico da situação motivacional da Defensoria Pública, bem como, apontar os benefícios na gestão da intuição com a criação do plano de carreira.

Os atores envolvidos são os servidores da defensoria diretamente, e indiretamente os cidadãos hipossuficientes que necessitam de assessoria jurídica, que se beneficiaram com serviços prestados por servidores motivados.

Para realizar a pesquisa do projeto será utilizado referência bibliográfica e questionário aplicado aos servidores. Foi solicitado autorização formalmente ao Defensor Público Geral, o que foi obtido em 14.10.2015.

1.1 APRESENTAÇÃO

O Assunto principal do trabalho é verificar o reflexo na motivação dos servidores o fato de a Defensoria Pública de Santa Catarina ainda não possuir Plano de carreira, em relação a permanência na instituição, busca por aperfeiçoamento profissional, e desenvolvimento das atribuições, a fim de que o presente projeto sirva de base para a criação de um plano de carreira emergencial para os servidores da DPE/SC.

1.2 OBJETIVO GERAL DO TRABALHO

Verificar a influência da ausência de plano de carreira na motivação dos servidores da Defensoria Pública de Santa Catarina até o final de 2015.

1.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS DO TRABALHO

- a) Diagnosticar o nível de motivação dos servidores da Defensoria Pública de Santa Catarina
- b) Analisar a importância da motivação dos servidores para o melhor andamento das atividades da Defensoria Pública
- c) Verificar a existência de projeto de plano de carreira para os servidores da instituição e sua influência na motivação dos servidores
- d) Encaminhar o presente estudo para a Associação dos servidores públicos da Defensoria Pública de Santa Catarina (ASDPESC), bem como para a Diretoria da instituição a fim de evidenciar a importância da criação do plano de carreira frente a motivação dos servidores.

1.4 JUSTIFICATIVAS DO OBJETIVO

O presente projeto se demonstra demasiado relevante e necessário tendo em vista que a ausência de plano de carreira em uma instituição pública pode impactar muito negativamente para a instituição, seja pela evasão dos servidores que migram para outros concursos, mesmo tendo perfil vocacional para atuar na Defensoria Pública, seja pela influência na motivação dos servidores, a qual esse projeto irá verificar. Esse estudo será de grande valia pois pode demonstrar aos agentes públicos a importância da motivação dos servidores para o bom andamento da instituição bem como embasar um futuro projeto de lei de plano de carreira.

2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

Neste tópico será realizado, para efeito de revisão, um resumo das teorias motivacionais, com as mais utilizadas no mercado de trabalho.²

Primeiramente, motivação pode ser definida como

o processo responsável pela intensidade, pela direção pela persistência dos esforços de uma pessoa para alcançar determinada meta. Embora a motivação, de maneira geral, esteja relacionada ao esforço para atingir qualquer objetivo, reduziremos nosso foco aos objetivos organizacionais, para refletir interesse específico no comportamento relacionado ao trabalho (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010, p. 196-197).

Ainda na conceituação, a motivação “refere-se a forças que energizam, dirigem e sustentam os esforços de uma pessoa. Todo o comportamento, exceto os reflexos involuntários como o piscar de olhos é motivado” (BATEMAN, 2010, p. 423).

A motivação basicamente é formada por três elementos segundo a obra de Robbins, Judge e Sobral, sendo a intensidade, direção e persistência (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010, p. 197).

Nesse sentido, a intensidade está relacionada à quantidade de esforço que cada pessoa despende. A alta intensidade somente pode levar a resultados favoráveis, se canalizada em direção a organização.

Em relação ao segundo elemento da motivação, a direção, é preciso destacar que o esforço deve ser na direção dos objetivos da organizacional.

E, por fim a persistência, que é uma medida de quanto tempo uma pessoa consegue manter seu esforço. “Os indivíduos motivados mantem-se na realização da tarefa até que seus objetivos sejam atingidos” (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010, p. 197).

“A motivação é uma das variáveis individuais mais importantes para as empresas, pois está associada a um desempenho individual superior tanto em qualidade quanto em metas” (SELEME, 2012, p. 16).

² As teorias apontadas neste estudos foram orientações do professor.

2.1 TEORIAS CLÁSSICAS DA MOTIVAÇÕES

2.1.1 Teoria da hierarquia de necessidades

Foi criada por Abraham Maslow, sendo uma das teorias mais conhecidas, preceitua que dentro de cada ser humano existe uma hierarquia de cinco necessidades, sendo na sequência, a fisiológica, segurança, social, estima e autorrealização.

Nesse sentido ensina Robbins, Judge e Sobral (2010, p. 198), “De acordo com essa teoria, embora nenhuma necessidade possa ser totalmente preenchida uma substancialmente satisfeita não motiva mais, portanto na medida que cada uma delas é atendida a próxima torna-se dominante.”

Sob esse enfoque as pessoas são motivadas a satisfazer às necessidades mais básicas antes que tentem satisfazer as mais elevadas, e satisfeita uma necessidade ela deixa de ser um motivador (SNELL, 2010, p. 431).

Embora tenha amplo reconhecimento, possuindo uma lógica da fácil compreensão as pesquisas empíricas não validam a teoria.

Os ensinamentos de Abraham Maslow serviu de instrumento para estimular o desenvolvimento de novos modelos teóricos e suas formulações continuam sendo objeto de atenção por parte dos cientistas do comportamento de Herzberg, 1959; McGregor, 1960; McClelland, 1961; Alderfer, 1969; Steers & Porter, 1983, entre outros (RAMOS, 1990).

2.1.2 Teoria X e Teoria Y

Nesta teoria proposta por Douglas Mcgregor, há duas visões do ser humano, sendo a teoria X, negativa, e a teoria Y, positiva, sendo que a natureza humana tem como base conjuntos de premissas que tendem a moldar o próprio comportamento em relação aos funcionários (Robbins, Judge e Sobral, 2010, p.202).

Quanto a teoria supramencionada Robbins, Judge e Sobral (2010), destacam que:

Infelizmente não existem evidências que as premissas de nenhuma das teorias sejam válidas, nem de que a aceitação das premissas da teoria Y e a alteração do comportamento individual de acordo com ela resultem em um funcionários mais motivado. As teorias de comportamento organizacional precisam de respaldo empírico antes de podermos aceitá-las. Tal suporte seria necessário à teoria X e teoria Y de mesma maneira que acontece com as teorias de hierarquia de necessidade (Robbins, Judge e Sobral, 2010, p. 202)

2.1.3 Teoria dos dois fatores

Foi criada por Frederick Herzberg, que através de testes propôs que os momentos em que as pessoas se sentiam bem no trabalho eram diferentes das relacionados aos momentos em que se sentiram mal, sendo que esses últimos apresentaram como fator de insatisfação extrínsecos e os que estavam satisfeitos com seu trabalho, por fatores intrínsecos. Além disso, o pensador sugere que fatores relacionados com o trabalho e resultados diretos são características recompensadoras que tendem a motivar (Robbins, Judge e Sobral, 2010, p.202).

A presente teoria não recebeu respaldo na literatura, bem como foi alvo de críticas, no sentido de ser limitado por sua metodologia, não ter utilizado uma medida geral para a satisfação, dentre outras. Porém, apesar das inúmeras críticas, a teoria dos dois fatores foi amplamente divulgada.

2.1.4 Teoria da Necessidade de McClelland

Desenvolvida por David McClelland e sua equipe, enfoca em três necessidades: de realização, de poder e de afiliação (Robbins, Judge e Sobral, 2010, p.203).

A necessidade de realização está relacionada à obsessão do cumprimento de metas e pelo sucesso. Já a necessidade de afiliação reflete o forte desejo de ser

estimado pelas pessoas, enquanto que a necessidade de poder é um desejo de influenciar e controlar as pessoas (SNELL, 2010, p. 432).

Tendo por base uma grande quantidade de pesquisas, pode se fazer previsões sobre o relacionamento entre necessidade de realização e desempenho no trabalho.

Primeiro, os indivíduos sentem-se altamente motivados quando o trabalho tem bastante responsabilidade, feedback e um grau médio de riscos. [...] Segundo, uma grande necessidade de realização não faz de alguém, necessariamente, um bom gestor, em especial nas grandes organizações [...] Terceiro as necessidades de poder e de afiliação costumam estar intimamente ligadas ao sucesso gerencial (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010, p. 203).

Esta teoria, é das clássicas, a que possui maior suporte, entretanto é a que apresenta menor resultado prático.

2.2 TEORIAS CONTEMPORÂNEAS DE MOTIVAÇÃO

2.2.1 Teoria da Avaliação Cognitiva

“A teoria de avaliação cognitiva dispõe que recompensas externas para trabalhos que anteriormente gratificantes apenas por seu conteúdo, tendem a reduzir a motivação” (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010, p. 203).

Assim, tal teoria defende a ideia de que um trabalho quando é pago para se fazer, traz a sensação de uma obrigação e não de algo que se goste que fazer.

Cumpramos destacar que, a autodeterminação é a base da teoria da avaliação, que consiste na ideia de que a pessoa além de ser guiada por uma necessidade de autonomia, busca também maneiras de se relacionar positivamente com os outros. Nesse sentido, a Avaliação Cognitiva analisa o impacto dos eventos externos na motivação (BORUCHOVITCH, 2008).

Assim, pesquisas apontam que estabelecer objetivos é mais eficiente para aumentar a motivação quando há recompensas quando as metas foram alcançadas.

2.2.2 Teoria do estabelecimento de objetivos

Esta teoria estabelece o raciocínio de que a pessoa que possui metas específicas a serem atingidas, terá um melhor desempenho, do que pessoas que possuem a meta geral, de dar o seu melhor. Também aponta a influência de um desafio e do feedback na melhoria do desempenho no trabalho.

A teoria do estabelecimento de objetivos afirma que os funcionários que tem metas conscientes que os energizam e direcionam seus pensamentos e comportamento para um fim em particular (SNELL, 2010, p. 424).

Além desses fatores, ainda segundo a teoria o desempenho é influenciado pelo comprometimento com o objetivo, as características da tarefa e a cultura, conforme ensinamentos de Robbins, Judge e Sobral (2010, p. 207):

Existem contingências na teoria do estabelecimento de objetivos ou podemos tomar como realidade universal que metas específicas e difíceis sempre conduzem a desempenho superiores? Além do feedback, três outros fatores influenciam a relação objetivo-desempenho: o comprometimento com o objetivo, as características da tarefa e a cultura nacional. A teoria do estabelecimento de objetivos pressupõe que o indivíduo está comprometido com o objetivo, ou seja, que ele está determinado a não abandoná-lo (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010, p. 207).

Apesar dos resultados positivos que se pode obter com a aplicação da teoria do estabelecimento de objetivo, alguns objetivos podem ser eficientes demais, pois muito foco em determinado objetivo, ignorando as condições de mudança, a até pode levar os funcionários a focarem excessivamente em um padrão em detrimento de outros.

O estabelecimento de metas é uma técnica de administração demasiado poderosa, mas deve ser utilizada com cautela, pois o trabalho em grupo é essencial, sob pena de a individualização gerar competição e reduzir cooperação (SNELL, 2010, p. 425).

2.2.3 Teoria da equidade ou da justiça organizacional

Um exemplo que ilustra bem essa teoria, é o caso de um trabalhador, que está há algum tempo na empresa, com total dedicação em suas funções, e perde toda a sua motivação quando um recém formado é admitido na empresa para o mesmo trabalho e com salário maior (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010, p. 212).

“Teoria que afirma que as pessoas avaliam o grau de justiça com que têm sido tratadas baseando-se em dois fatores chaves: seus resultados e suas contribuições” (SNELL, 2010, p. 439).”

A avaliação da equidade vai além dos ganhos diretos, pois muitas vezes se julga o status, a autonomia, o ambiente de trabalho, entre outros ganhos indiretos, analisando também a justiça na distribuição dos ganhos pelos esforços, e a justiça de processo, analisando os critérios de distribuição das recompensas (SELEME, 2012, p. 32).

“Nesse sentido, a justiça interacional, que é a percepção do indivíduo do grau em que é tratado com dignidade, consideração e respeito, desponta como uma contribuição recente desta teoria” (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010, p. 216).

A chave para solucionar a falta de equidade, e conseqüentemente o impacto na motivação, é usar um processo justo na tomada de decisões que resultem em situações mais favoráveis para determinadas pessoas, e assegurar-se de que outros saibam que o processo foi o mais justo possível (SNELL, 2010, p. 441).

2.2.4 Teoria da expectativa

Criada por Victor Vroom, apesar de algumas críticas, vem sendo amplamente aceita.

Sobre a teoria da expectativa ensina Robbins, Judge e Sobral, 2010:

A teoria da expectativa sustenta que a força da tendência para agir de determinada maneira depende da força da expectativa de que essa ação trará certo resultado e da atração que esse resultado exerce sobre o indivíduo. Em termos mais práticos, um funcionário sente-se motivado, a despende um esforço quando acredita que isso resultará em uma boa avaliação de desempenho, e que a boa avaliação resultará em recompensas organizacionais, como uma bonificação, um aumento de salário ou uma promoção e que essas recompensas satisfarão suas metas pessoais (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010, p. 217).

Primeiramente, a teoria da expectativa imprime na pessoa uma percepção sobre a probabilidade de que seus esforços permitiram atingir com sucesso suas metas de desempenho, o que cria motivação mais elevada (SNELL, 2010, p. 428).

A teoria da expectativas tem por base três ideias centrais, sendo que a motivação é produto desses três valores: Expectativa, instrumentalidade e valência, resultados do trabalho e força motivacional (ALVES FILHO; ARAÚJO, 2001, p. 60).

Cumprir destacar também, que a presente teoria enfoca três relações segundo Robbins, primeiro a relação esforço desempenho, que consiste na probabilidade percebida pelo indivíduo de que certa quantidade de esforço levará ao desempenho; relação desempenho-recompensa, que expressa o grau que a pessoa acredita que o desempenho levará ao resultado; e por fim, relação recompensa-metas pessoais, neste caso o grau em que as recompensas organizacionais satisfazem as metas pessoais ou as necessidades e a atração das recompensas nesse sentido (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010, p. 217).

A teoria da expectativa explica porque muitos funcionários fazem o mínimo necessário para continuarem empregados. As três relações da teoria da expectativa se resumem nas perguntas: Se o funcionário ao máximo, isso será reconhecido na avaliação de desempenho? Se eu tiver uma boa avaliação de desempenho isso será recompensado? E essa recompensa, será atraente para mim?

“A Teoria da Expectativa mostra-se como um bom diagnóstico dos componentes da motivação e proporciona uma base racional sobre como avaliar o esforço investido pela pessoa” (ALVES FILHO; ARAÚJO, 2001, p. 60).

Alguns críticos sugerem que teoria da expectativa tem uma aplicação limitada e é mais válida nas situações em que as relações esforço-desempenho e desempenho-recompensa sejam percebidas claramente pelo indivíduo, contudo essas críticas servem para sustentar a teoria, pois explica porque um segmento significativo da força de trabalho despende tão pouco esforço na realização de suas atividades (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010, p. 219).

3 DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO PROBLEMA

3.1 DESCRIÇÃO GERAL DA ORGANIZAÇÃO

A Defensoria Pública no Brasil teve origem no estado do Rio de Janeiro, em 5 de maio de 1897. O órgão surgiu com o objetivo de prestar assistência jurídica gratuita à população (SANTA CATARINA, 2015).

A previsão da Defensoria Pública é constitucional pois dentre os direitos do cidadão, assegurou no art. 5º LXXIV que o Estado prestará assistência jurídica integral e gratuita aos que comprovarem insuficiência de recursos. No art. 134 determinou a Defensoria Pública como instituição essencial à função jurisdicional do Estado, incumbindo-lhe a orientação jurídica e a defesa, em todos os graus, dos necessitados, na forma do art. 5º, LXXIV.

O Estado da Santa Catarina, juntamente com o Estado de Goiás, eram os únicos do Brasil, que não tinham Defensorias Públicas instaladas, sendo que a assessoria jurídica dos necessitados era feita mediante convenio com a Ordem dos Advogados do Brasil, chamada defensoria dativa, onde advogados particulares realizavam os atos jurídicos e depois eram remunerados pelo Estado.

Entretanto, no ano de 2009 as associações de defensores públicos da União (ANDPU) e dos estados (Anadep), ingressaram com ações no Supremo Tribunal Federal, tendo em vista que a Constituição Federal, determina a criação de Defensorias Públicas para a assistência jurídica aos hipossuficientes.

Assim, em 14 de março de 2012, o Supremo Tribunal Federal determinou que Santa Catarina teria o prazo de um ano para criar a Defensoria sob pena de proposição de ação de improbidade e de crime de responsabilidade contra o governador do estado.³

³O Plenário do Supremo Tribunal Federal (STF) julgou procedentes as Ações Diretas de Inconstitucionalidades (ADIs) 3892 e 4270 para declarar a inconstitucionalidade de normas do Estado de Santa Catarina que dispõem sobre a defensoria dativa e a assistência judiciária gratuita. (BRASIL, 2012).

Em 12 agosto de 2012, a Assembleia Legislativa de Santa Catarina aprovou a Lei Complementar nº 575 para criação e implementação da Defensoria Pública.

Já em 09 de outubro de 2012, foi promovido o primeiro concurso público para o cargo de Defensor Público e em 21.12.2012 para os cargos de Técnico Administrativo (nível médio) e Analista Técnico (nível superior- Bacharel em Direito).

Desta feita, a Defensoria Pública de Santa Catarina é uma Instituição recente, conta com pouco mais de três anos desde sua fundação, com sede em Florianópolis e 23 núcleos em todo o Estado, nas cidades de Araranguá; Blumenau, Caçador, Campos Novos; Chapecó; Concórdia; Criciúma; Curitibanos; Itajaí, Jaraguá do Sul; Joaçaba; Joinville; Lages; Mafra; Maravilha; Rio do Sul; São Lourenço do Oeste; São Miguel do Oeste; Tubarão; e Xanxerê.

Nesse sentido, cumpre destacar, que segundo a Emenda Constitucional Nº80/2014, até 2022, todas as unidades jurisdicionais deverão contar com defensores públicos, que segue:

Art. 98. O número de defensores públicos na unidade jurisdicional será proporcional à efetiva demanda pelo serviço da Defensoria Pública e à respectiva população.

§ 1º No prazo de 8 (oito) anos, a União, os Estados e o Distrito Federal deverão contar com defensores públicos em todas as unidades jurisdicionais, observado o disposto no caput deste artigo.

§ 2º Durante o decurso do prazo previsto no § 1º deste artigo, a lotação dos defensores públicos ocorrerá, prioritariamente, atendendo as regiões com maiores índices de exclusão social e adensamento populacional. (BRASIL, 2014, p. 192)

Desta feita, é de se esperar uma aumento significativo no número de servidores e membros da Defensoria Pública nos próximos anos.

3.2 DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA

O diagnóstico da situação problema se deu através da pesquisadora que é servidora na Defensoria Pública de Santa Catarina, e pode perceber uma grande quantidade de reclamações pela ausência de plano de carreira na instituição. Para embasar o projeto foi elaborado um questionário com dez perguntas envolvendo a

ausência de plano de carreira em relação a questões funcionais e motivacionais dos servidores.

Os questionários foram encaminhados por *email* para os servidores, técnicos administrativos e Analistas técnicos da DPE/SC que responderam e encaminharam os questionários respondidos também via *email*.

3.2.1 Resultados do questionário

Para melhor compreensão do cenário atual da motivação dos servidores da Defensoria Pública de Santa Catarina, apresenta-se inicialmente os dados de identificação dos respondentes conforme gráficos a seguir:

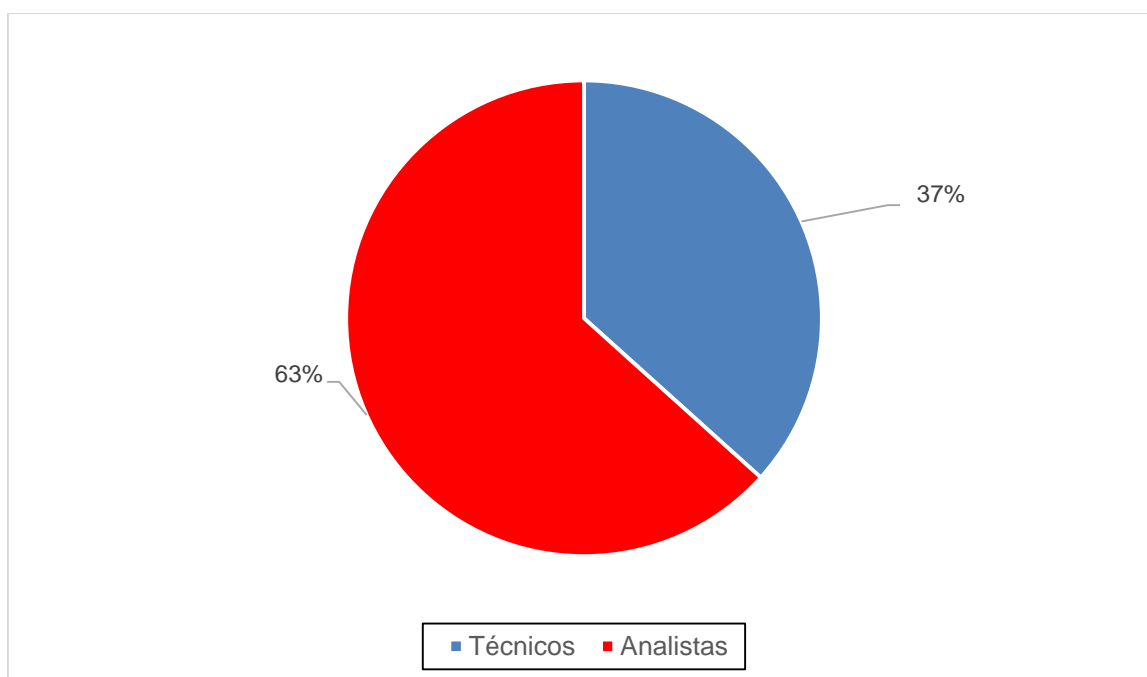


GRÁFICO 1 – Percentual de Técnicos e Analistas
FONTE: a autora (2016)

A Defensoria Pública de Santa Catarina conta atualmente com 69 técnicos e 92 Analistas, totalizando 161 servidores, dos quais 60 participaram da pesquisa, sendo 38 analistas e 22 técnicos, ou seja a pesquisa contou com a participação de 37,26 % dos servidores, com representação em todos os núcleos do Estado.

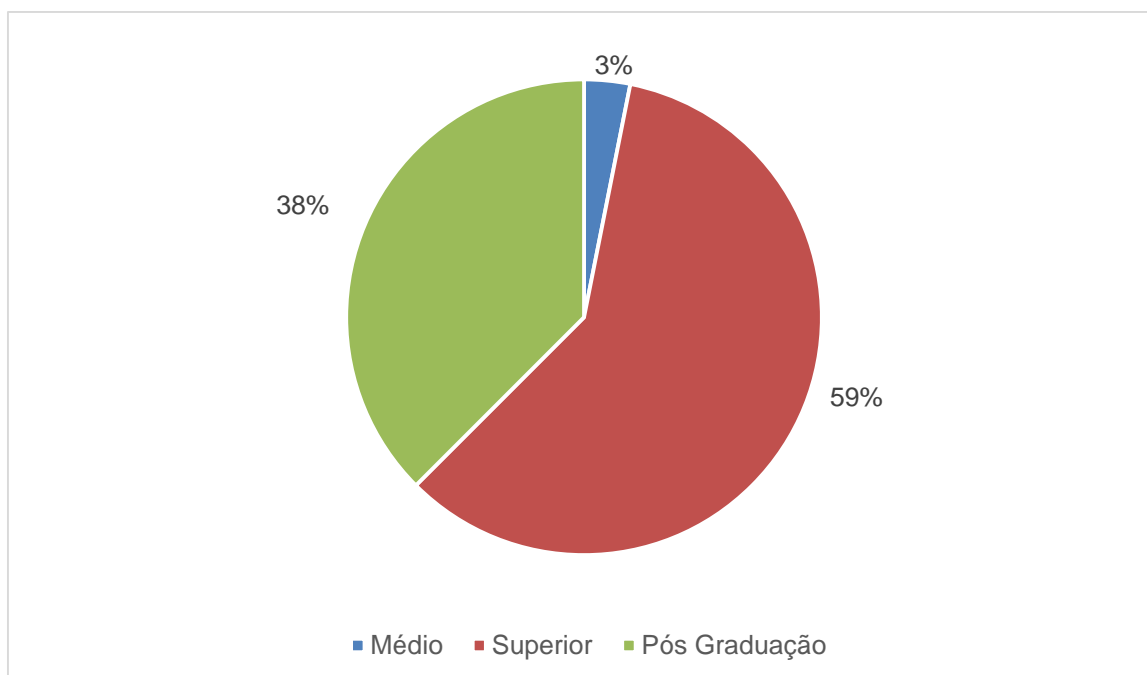


GRÁFICO 2 – NÍVEL DE FORMAÇÃO ESCOLAR DOS SERVIDORES

FONTE: a autora (2016)

A maioria dos entrevistados, apesar de o cargo de Técnico exigir apenas o ensino médio, possui nível de escolaridade superior e mais de 50% possuem pós graduação.

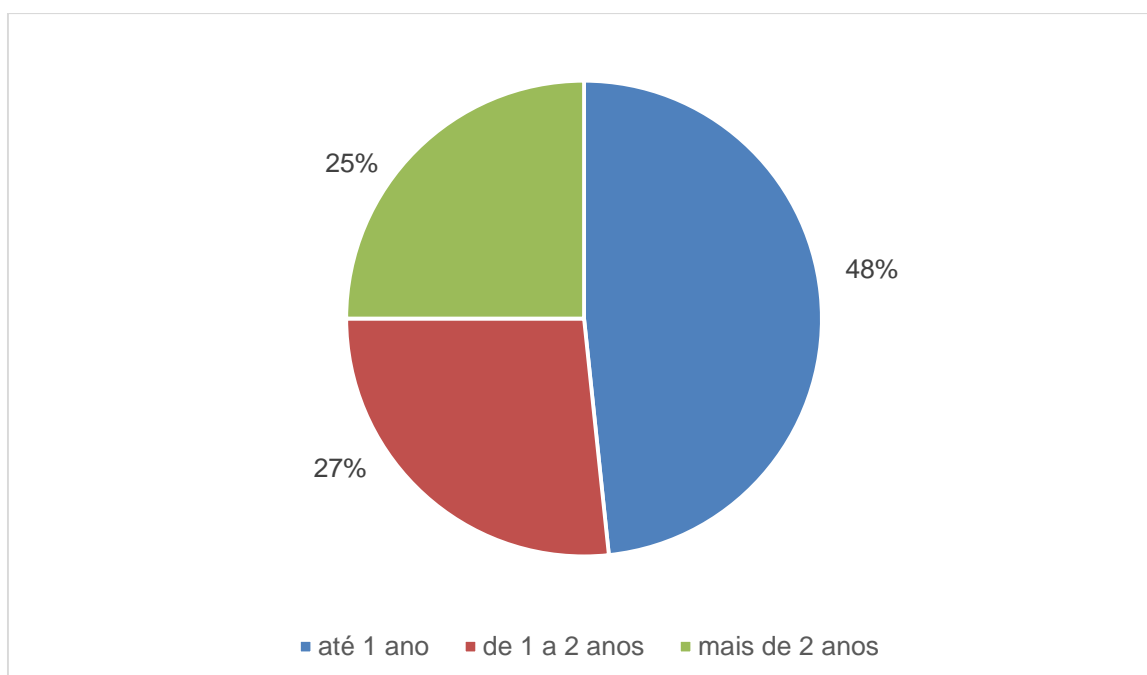


GRÁFICO 3 – TEMPO DE EFETIVO EXERCÍCIO NA DPE/SC

FONTE: a autora (2016)

A maioria dos servidores participantes tem até 1 ano de tempo de serviço, tendo em vista se tratar de instituição nova, com pouco mais de 3 anos de existência.

Na pesquisa de campo, foi apresentado um questionário com 10 perguntas fechadas, com 5 alternativas a serem respondidas objetivamente (A – Discordo Totalmente, B – Discordo, C – Indiferente, D – Concordo e E – Concordo Totalmente), onde nos GRÁFICOS 4 e 5, são indicadas as respostas dos servidores de forma global em relação as perguntas constantes do apêndice 1, e em separado em relação ao cargo, Técnicos (GRÁFICO 4) e Analistas (GRÁFICO 5), respectivamente, a serem analisadas conforme gráfico e perguntas abaixo:

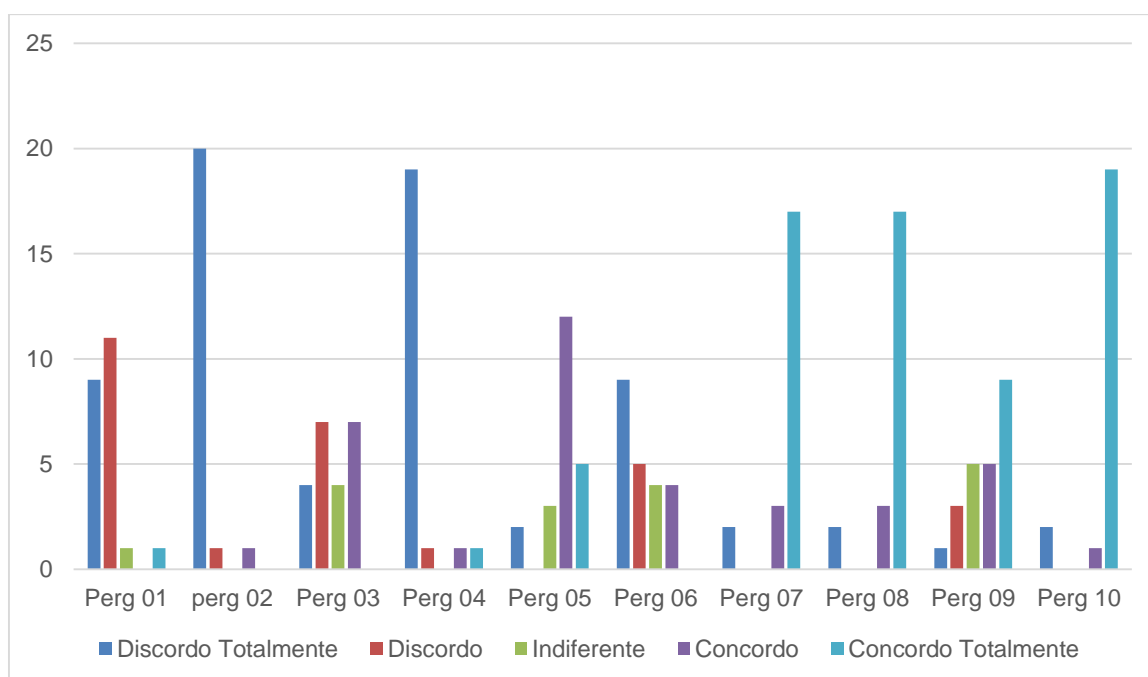


GRÁFICO 4 – PERCENTUAIS DE CONCORDÂNCIA AS QUESTÕES DA PESQUISA - TÉCNICOS
 FONTE: a autora (2016)

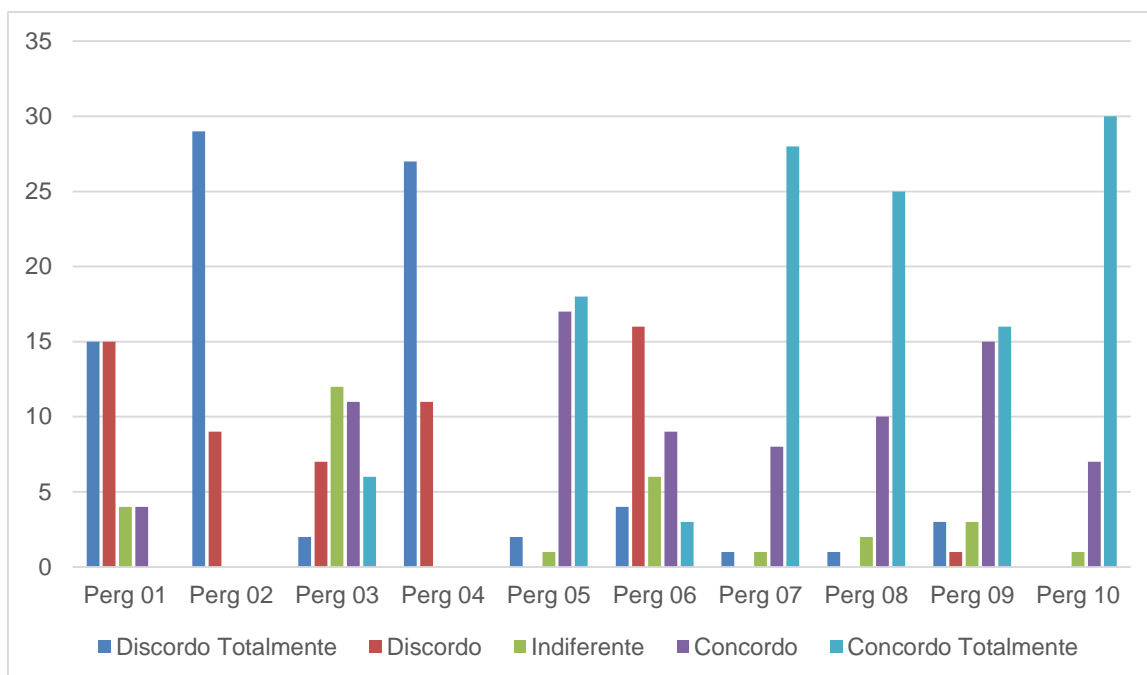


GRÁFICO 5 – PERCENTUAIS DE CONCORDÂNCIA AS QUESTÕES DA PESQUISA - ANALISTAS
 FONTE: a autora (2016)

1- A DPE/SC é considerada um órgão motivador para os servidores

De acordo com a maioria dos respondentes, 83 % dos pesquisados discorda que a DPE/SC motiva seus servidores.

2- A remuneração dos servidores efetivos da DPE/SC é satisfatória em relação aos salários pagos no mercado de trabalho

Nesse sentido foi praticamente unanime a resposta, pois dos 60 entrevistados, 59 afirmaram discordar que a remuneração esteja satisfatória em relação ao mercado de trabalho.

3- O ambiente de trabalho da DPE/SC proporciona bem estar

Nesse item, houve um certo equilíbrio, 30% concordam que a Defensoria proporciona bem estar, 25% são indiferentes a afirmativa, e 23,33% discordam que a DPE proporciona bem estar.

4- O meu salário é compatível com responsabilidade, com o esforço físico e mental necessários e requeridos pelo cargo que ocupo

Já 96,66% servidores discordam ou discordam totalmente que seus salários são compatíveis com as tarefas por eles executadas.

5- Você gosta do trabalho que faz?

A grande maioria dos servidores da DPE afirmaram que gostam do seu trabalho, pois 83,33% dos entrevistados responderam concordar ou concordar totalmente com esse item.

6- Você se considera um funcionário motivado

No caso da motivação, 63,63% dos Técnicos, e 52,63% dos Analistas estão desmotivados, segundo a pesquisa.

7- A ausência de um plano de carreira na DPE/SC é um fator que diminui sua motivação

Nesse sentido, apontou a pesquisa que 93,33% dos servidores concordaram que a ausência do plano de carreira afeta sua motivação.

8 – A ausência de um plano de carreira na DPE/SC diminui sua vontade de permanecer na instituição

Sim, aponta a pesquisa, pois 88,33% dos servidores entrevistados, concordaram ou concordaram totalmente que a ausência de plano de carreira na Defensoria diminuiu a permanência de servidores na instituição.

9- A ausência de plano de carreira diminui sua vontade de realizar especializações

A maioria, 73,33% afirmaram que a ausência de plano de carreira influencia na busca de aperfeiçoamento.

10 – Você acredita que se houvesse um plano de carreira adequado exerceria suas atividades mais motivado

Para 98% dos servidores, o plano de carreira impactaria positivamente na motivação

Os dados obtidos através do questionário deve ser analisado sob o prisma da Teoria das Expectativas de Stephen P. Robbins, segundo a qual é possível afirmar que a prestação de concurso público, concorrido, pois foram 5.375 candidatos para o cargo de Analista Técnico para 50 vagas, 14.788 candidatos para o cargo de Técnico

em atividades administrativas para 40 vagas (SANTA CATARINA, 2012), gerou uma expectativa expressiva aos servidores ingressantes na instituição.

Essa expectativa, somada a natureza do trabalho são cruciais na formação da motivação dos servidores, pois está relacionada com a relação desempenho-recompensa, descrita por Robins, Judge e Sobral (2010) em seu livro Comportamento Organizacional.

Como referenciado no item 2 desse projeto, a teoria explica porque muitos servidores não se sentem motivados em seu trabalho e fazem apenas o mínimo necessário para continuarem empregados.

Uma vez que não há plano de cargos e salários, ou qualquer outro incentivo salarial, se o servidor se esforçar ao máximo, isso não terá qualquer reconhecimento ou recompensa, assim não é de se esperar que o servidor dê o seu melhor, pois sabe que não será reconhecido.

Ademais, com a alta inflação que o Brasil vem vivendo no decorrer dos anos, sem mecanismos de aumento salarial, ocorre uma extrema defasagem nos valores, e a remuneração, aos poucos, perde seu valor de compra.

Com os dados coletados foi possível perceber que os servidores exerceriam suas atividades mais motivados se houvesse plano de carreira, o que consequentemente impactaria nos serviços prestados pela instituição, bem como na construção de uma Defensoria Pública forte e atuante em Santa Catarina.

4 PROPOSTA TÉCNICA PARA A SOLUÇÃO DA SITUAÇÃO PROBLEMA

4.1 PROPOSTA TÉCNICA

Com o presente projeto verificou-se demasiado impacto na motivação dos servidores frente a ausência de plano de carreira, e assim, como proposta técnica a fim de apontar solução para o problema encontrado, este projeto será encaminhado para a administração da Defensoria, e para a Associação dos servidores para contribuir com a criação da lei para instituir um plano de carreira.

O teor da lei de plano de carreira deve ser amplamente discutido em conjunto com os servidores através da Associação respectiva, a fim de incluir corresponder aos anseios dos servidores, podendo ter por base leis já criadas e bem aceitas no funcionalismo público.

4.1.1 Plano de implantação

A implantação de um plano de carreira a fim de promover a motivação dos servidores e dar fim a situação problema levantada, dependerá de criação legislativa, pela Assembleia Legislativa Catarinense, sendo que a iniciativa da Lei é de competência do Defensor Público Geral.

O presente projeto será encaminhado para o Defensor Público Geral, a fim de evidenciar os impactos que a ausência da lei do plano de carreira nos servidores e consequentemente na instituição, bem como para a Associação dos servidores da Defensoria Pública de Santa Catarina (ASDPESC), órgão da categoria que poderá através desse estudo exigir providencias do poder público a respeito do tema.

4.1.2 Recursos

Para a implantação de um plano de carreira na DPE/SC seriam necessários recursos financeiros, visto que o aumento na folha de pagamento implicará no aumento de despesas. Para tanto a administração da Defensoria deverá elaborar um estudo de impacto orçamentário, para verificar a possibilidade de inclusão das despesas com o plano de carreira nas leis orçamentárias.

4.1.3 Resultados esperados

Com a criação de um plano e carreira o que pode se esperar são servidores mais motivados, que buscarão excelência profissional e permaneceram na instituição, com a consequente melhoria na prestação do serviço e fortalecimento da instituição.

4.1.4 Riscos ou problemas esperados e medidas preventivo-corretivas

O plano de carreira pode ser mal elaborado e prever benefícios que não agradem os servidores e portanto a motivação continuará ruim, para tanto, se faz importante a prévia discussão do teor do projeto de lei em assembleia com os servidores, e também se estabeleça um canal de comunicação a fim de se ouvir as demandas dos servidores.

5 CONCLUSÃO

A relação da motivação com o comportamento e com o desempenho é estabelecida espontaneamente tanto pelos cientistas como pelas pessoas leigas. O comportamento é guiado por metas da pessoa, e pelo esforço para atingir seus objetivos, sendo que a medida do esforço é a motivação (TAMAYO; PASCHOAL, 2003).

Nesse sentido, é possível afirmar que a insatisfação do servidor público compromete a qualidade dos serviços prestados, e por conseguinte, afeta diretamente a instituição.

A missão básica de qualquer organização, e principalmente das públicas, é o pleno atendimento à sociedade onde ela está inserida. Neste sentido, a qualidade torna-se um fator importante para as organizações. A busca por elevar a qualidade e a produtividade nas organizações e com a constatação de que as habilidades, capacidades e conhecimentos das pessoas são úteis à execução das tarefas, não se pode prescindir do estudo do homem no contexto de seu trabalho, principalmente nas organizações voltadas para a produção de serviços que visam o bem-estar social (AFFONSO; ROCHA, 2010).

A motivação e a produtividade no trabalho estão relacionadas uma com a outra. Assim, quando trabalhamos motivados, nossas atitudes são de incentivos aos nossos colegas também. Nós somos motivados por alguma razão, seja uma perspectiva de aumento salarial, uma promoção, e etc. (OLIVEIRA, 2008).

O diagnóstico realizado permitiu identificar o altíssimo nível de insatisfação dos servidores, pois a grande maioria dos entrevistados se diz desmotivada.

Também se verificou que a insatisfação está concentrada na área salarial, visto que a maioria afirmou gostar do trabalho que executa, e que o ambiente de trabalho na Defensoria proporciona bem estar, enquanto que pouco mais de 96% considera que a remuneração percebida é incompatível com as tarefas realizadas.

A relação entre o plano de carreira e a aumento na motivação restou comprada, pois 98% dos servidores afirmaram que exerceriam suas atividades mais motivados se houvesse um plano de carreira.

A remuneração tem fonte influencia na motivação, pois o salário é um fator da satisfação da necessidade humana, tendo em vista que por intermédio dele é possível

alcançar ou representar diversas necessidades internas, tais como, necessidade de poder, realização, status, fisiológicas, reconhecimento social e de segurança. (FERREIRA, et al., 2006).

Decorrente da ausência do plano de carreira, verificou-se outros impactos negativos, como a diminuição da vontade de permanecer na instituição, de realizar especializações e da própria motivação.

O presente trabalho se demonstrou relevante, posto que, deixou claro, a total insatisfação remuneratória dos servidores, inclusive a longo prazo pela ausência do plano de carreira, o que revela uma falta de perspectiva em relação ao futuro Defensoria.

Portanto, pode-se concluir que a ausência de plano de carreira, culmina em servidores desmotivados, sem perspectivas de futuro quanto a tempo de serviço e especialização, o que pode comprometer a produtividade dos mesmos e a qualidade dos serviços prestados afetando diretamente a Defensoria Pública de Santa Catarina.

REFERÊNCIAS

AFFONSO, Ligia Maria Fonseca; ROCHA, Henrique Martins. Fatores organizacionais que geram insatisfação no servidor público e comprometem a qualidade dos serviços prestados. In: SIMPÓSIO DE EXCELENCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA, 7., 2010, Resende, RJ: Aedb, 2010. Disponível em: <http://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos10/234_SEGeT_Fat_Organizacionais_c_autores.pdf>. Acesso em: 15 jan. 2016.

ALVES FILHO Antônio, ARAÚJO, Maria Ariete Duarte de. Teoria das expectativas: uma análise da força motivacional dos funcionários do Banco do Brasil. **Revista FARN**, Natal, v. 1, n. 1, p. 57-68, jul./dez. 2001. Disponível em: <<http://www.revistaunirn.inf.br/revistaunirn/index.php/revistaunirn/article/viewFile/21/43>>. Acesso em: 23 dez. 2015.

BATEMAN, Thomas S. **Administração**: novo cenário competitivo. 2.ed. 3 reimp. São Paulo: Atlas, 2010.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, DF: Senado, 1998.

BRASIL. Constituição (1988). Emenda constitucional nº 80, de 2014 Art. 98. In: Constituição da República Federativa do Brasil. Brasília, DF, 2014.

BORUCHOVITCH, Evely. A motivação para aprender de estudantes em cursos de formação de professores. Revista eletrônica Educação PUC/RS. Porto Alegre, v. 31, n. 1, p. 30-38, jan./abr. 2008. Disponível em <http://revistaseletronicas.pucrs.br/ojs/index.php/faced/article/view/2754/2102>. Acesso em 23 dez. 2015.

FERREIRA, André; VILAS BOAS, Ana Alice; ESTEVES, Rodrigo Clebicar Pereira Mota; FUERTH, Leonardo Ribeiro; SILVA, Sergio da. Teorias de motivação: uma análise da percepção das lideranças sobre suas preferências e possibilidade de complementaridade. In: XIII SIMPÓSIO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 6/8 nov. 2006, Bauru, SP. Disponível em http://www.simpeptestemigracao.feb.unesp.br/anais/anais_13/artigos/114.pdf. Acesso em: 23 dez. 2015.

_____. Supremo Tribunal Federal. **STF julga inconstitucional atuação da OAB no lugar da defensoria pública em SC**, 14 mar. 2012. Disponível em: <<http://www.stf.jus.br/portal/cms/verNoticiaDetalhe.asp?idConteudo=202643>>. Acesso em: 23 dez. 2012.

OLIVEIRA, Osmar Marques de. **Um estudo sobre a motivação profissional e pessoal dos servidores do TCU**: a contribuição dos programas motivacionais. 2008. 48 f. Monografia (Especialização em Direito Administrativo) – Faculdade Albert Einstein. Brasília. 2008 Disponível em: <<http://portal2.tcu.gov.br/portal/pls/portal/docs/2062032.PDF>>. Acesso em: 15 jan. 2016.

RAMOS, Ruan Pérez. Motivação no trabalho: abordagens teóricas. In Revista PEPSIC, São Paulo, v. 1, n. 2, p. 3-9, dez. 1990. Disponível em <http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1678-51771990000200004>. Acesso em 20 dez. 2015.

ROBBINS, Stephen P., JUDGE, A. Timothy, SOBRAL, Filipe. **Comportamento organizacional**. Tradução Rita de Cassia Gomes. 14.ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

SANTA CATARINA. Defensoria Pública do Estado. **Concurso público**: Edital 001/2012. Disponível em: <<http://defsc.fepese.org.br/?go=home&mn=106a6c241b8797f52e1e77317b96a201>>. Acesso em: 23 dez. 2015.

_____. Defensoria Pública do Estado. **História**. 26 jan. 2015. Disponível em: <<http://www.defensoria.sc.gov.br/index.php/site-map/historico>>. Acesso em: 20 nov. 2015.

SELEME, Acyr. **Comportamento organizacional**. Curitiba: UFPR, 2012. Disponível em: <<http://iseibfacige.com.br/biblioteca/wp-content/uploads/2013/05/Comportamento-organizacional.pdf>>. Acesso em: 23 dez. 2015.

TAMAYO, Alvaro; PASCHOAL, Tatiane. A relação da motivação para o trabalho com as metas do trabalhador. Rev. adm. contemp. vol.7 no.4 Curitiba, PR. Oct./Dec. 2003. Disponível em http://www.scielo.br/scielo.php?pid=s1415-65552003000400003&script=sci_arttext . Acesso em 10 jan. 2016.

APÊNDICES

APÊNDICE 1 – MODELO DE QUESTIONÁRIO	33
APÊNDICE 2 – AUTORIZAÇÃO PARA REALIZAÇÃO DA PESQUISA.....	35

APÊNDICE 1 – MODELO DE QUESTIONÁRIO

QUESTIONÁRIO SOBRE A AUSÊNCIA DE PLANO DE CARREIRA NA DEFENSORIA PÚBLICA DE SANTA CATARINA E SEUS REFLEXOS NA MOTIVAÇÃO DOS SERVIDORES

Este questionário pretende colher dados em relação à motivação dos servidores públicos da Defensoria Pública de Santa Catarina. Para que os nossos resultados e ações sejam positivos é fundamental a sua participação.

Ao responder o questionário abaixo, você estará contribuindo para a obtenção de dados relevantes que possam orientar-nos a melhorias na motivação e qualidade de vida no trabalho.

Este é um trabalho acadêmico para a conclusão do Curso de Pós-Graduação em Gestão Pública promovido pela Universidade Federal do Paraná.

DADOS

Cargo Efetivo:

☐ Analista Técnico

☐ Técnico Administrativo

Tempo de Serviço na DPE/SC:

☐ até 1 ano

☐ 1 a 2 anos

☐ mais de 2 anos

Grau de Escolaridade:

☐ Médio

☐ Superior

☐ Pós Graduação

De acordo com as alíneas abaixo, marque com um X as seguintes questões:

A - Discordo Totalmente

B - Discordo

C - Indiferente

D - Concordo

E - Concordo Totalmente

Item		A	B	C	D	E
1	A DPE/SC é considerada um órgão motivador para os servidores	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

2	A remuneração dos servidores efetivos da DPE/SC é satisfatória em relação aos salários pagos no mercado de trabalho	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3	O ambiente de trabalho da DPE/SC proporciona bem estar	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4	O meu salário é compatível com responsabilidade, com o esforço físico mental necessários requeridos pelo cargo que ocupo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5	Você gosta do trabalho que faz	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6	Você se considera um funcionário motivado	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7	A ausência de um plano de carreira na DPE/SC é um fator que diminui sua motivação	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8	A ausência de um plano de carreira na DPE/SC diminui sua vontade de permanecer na instituição	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9	A ausência de um plano de carreira na DPE/SC diminui sua vontade de realizar especializações	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10	Você acredita que se houvesse plano de carreira adequado exerceria suas atividades mais motivado	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

APÊNDICE 2 – AUTORIZAÇÃO PARA REALIZAÇÃO DA PESQUISA

AUTORIZAÇÃO

Eu, Jacqueline Rosa Niesponginski, Portadora do RG 4.585.218, inscrita no CPF: 058.969.229-14, brasileira, solteira, Analista Técnico da Defensoria Pública de Santa Catarina, lotada no núcleo de Jaraguá do Sul, venho por meio desta, REQUER autorização para realizar pesquisa relacionada a motivação dos servidores públicos da Defensoria Pública de Santa Catarina, por ocasião de conclusão de especialização em gestão pública na Universidade Federal do Paraná.

Jaraguá do Sul, 09 de outubro de 2015.


Jacqueline Rosa Niesponginski

IVAN CESAR RANZOLIN
Defensor Público-Geral


14/10/15